

Misserfolgskfaktoren in der Projektarbeit

**Kurzfassung der Ergebnisse einer Studie der Fachgruppe
Neue Perspektiven in der Projektarbeit 2012-2013**



Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie Misserfolgsk Faktoren in der Projektarbeit



Eine Studie der

- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
- European Business School Paris
- Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen

in Kooperation mit der spm Swiss Project Management Association



- Im Gegensatz zu vielen Studien, die Erfolgsfaktoren für das Projektmanagement untersuchen, haben wir drei Fragen zu Misserfolgsk Faktoren (Problemen) in der Projektarbeit gestellt:
 1. Welches sind die häufigsten in der Projektarbeit auftretenden Probleme?
 2. Wie stark beeinflussen diese Probleme den Projekterfolg?
 3. Wie schwierig ist es, diese Probleme zu lösen?
- Die Beantwortung dieser Fragen soll einen fokussierten Einsatz der vorhandenen Mittel zur Lösung der dringlichsten Probleme ermöglichen.



Zielsetzung der Studie

- Identifikation der wichtigsten bzw. der in der Projektarbeit am häufigsten auftretenden Probleme
- Analyse der Auswirkung der Probleme auf den Projekterfolg
- Analyse von Unterschieden in Abhängigkeit von der Projektart und Branche



- Umfrage basierend auf standardisiertem Online-Fragebogen
- Diffusion über GPM Newsletter und spm/SGO, Social Networks, Internet-Blogs und persönliche Kontakte
- Laufzeit 18. Dezember 2012 bis 31. Januar 2013
- Allgemeine Angaben zu Unternehmen, Projekten und individuellen Attributen der Befragten
- Probleme der Projektarbeit: Insgesamt 55 Einzelprobleme (Items), Skalenwerte von 1=selten/keinen Einfluss/einfach, bis 5=sehr häufig/sehr großen Einfluss/sehr schwierig



Vorgehensweise

Einzelprobleme sind sieben Themenkategorien zugeordnet:

1. Projektvorbereitung und Vertragsgestaltung
2. Projektziele und Projektplanung
3. Projektleitung/Projektumsetzung/Steuerung
4. Projektteam und interne Zusammenarbeit
5. Zusammenarbeit mit externen Akteuren
6. Komplexität
7. Rahmenbedingungen des Projektmanagements

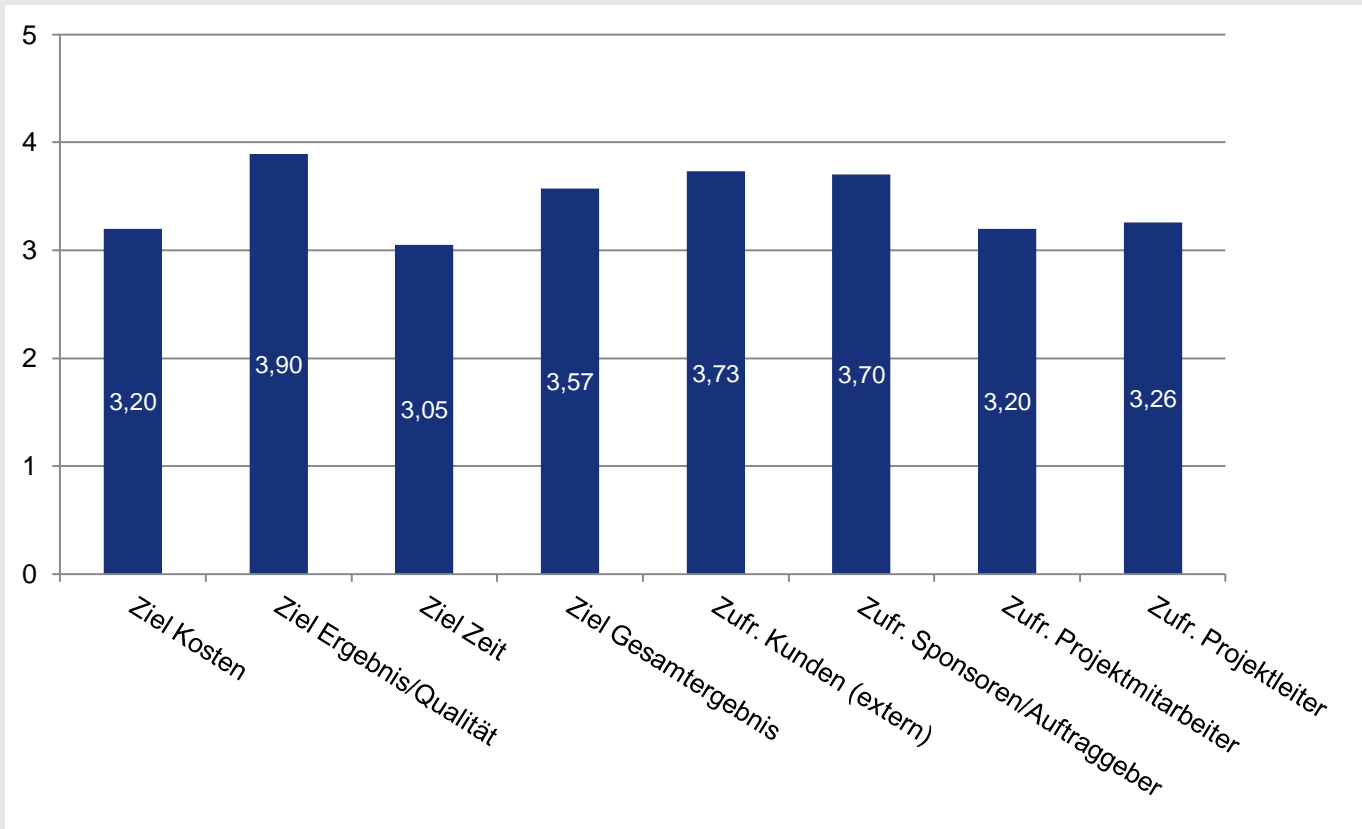


Zusammensetzung der Stichprobe (n=151)

Branche	in %	Projektart	in %	Fragebogen via	in %
Automobil	7,4%	Projekte für externe Kunden	47,7%	GPM Newsletter	40,4%
Anlagenbau	3,7%	Intern: FuE Projekte	10,8%	SGO/spm Newsletter	7,3%
Beratung	22,8%	Intern: Investitionsprojekte	3,1%	Social Networks	7,3%
Bauindustrie	4,4%	Intern: IT Projekte	20,8%	Internet Blog	8,6%
Chemie	2,2%	Intern: Organisationsprojekte	17,7%	Persönlicher Kontakt	22,5%
Finanzdienstleistungen	5,9%	Gesamt	100,0%	Sonstiges	13,9%
IT/Software	14,7%			Gesamt	100,0%
Maschinenbau	4,4%				
Pharma	0,7%				
Öffentliche Unternehmen	11,0%				
Telekommunikation	5,1%				
Sonstige	17,6%				
Gesamt	100,0%				n=151

Anzumerken ist, dass nicht alle Teilnehmer den gesamten Fragebogen ausgefüllt haben, sondern ein jeweils rückläufiges Antwortverhalten im Verlaufe der Befragung zu beobachten war, das der Länge des Fragebogens geschuldet ist. Im Durchschnitt haben jeweils 104, 83 und 80 Befragte die Teilfragen zu den Fragen 1, 2 und 3 (siehe Seite 3 oben) beantwortet.

Einschätzung Projekterfolg und Projektmanagement-Erfolg



Wie häufig treten die folgenden Probleme in der von Ihnen ausgewählten Projektart auf?



Häufige und seltene Probleme

Rang	Kategorie	Problem	n	Mittel
1	Rahmenbedingungen	Topmanagement nutzt das Projektportfoliocontrolling nicht zur Steuerung der gesamten Unternehmensentwicklung	102	3,75
2	Projektziele und Projektplanung	Unvollständiger Projektressourcenplan	106	3,49
3	Projektleitung/-umsetzung/Steuerung	Das personenbezogene Veränderungsmanagement ist mangelhaft	104	3,49
4	Projektziele und Projektplanung	Mangelhafte/nicht systematische Machbarkeitsanalyse im Projektvorfeld	106	3,47
5	Zusammenarbeit mit externen Akteuren	Probleme durch Veränderungen der Anforderungen seitens Kunde	97	3,46
51	Komplexität	Komplexität aufgrund zu hoher interkultureller Diversität	103	2,59
52	Projektteam und interne Zusammenarbeit	Mangelnde Teamfähigkeit	104	2,54
53	Projektteam und interne Zusammenarbeit	Mangelnde Motivation von Teammitgliedern	104	2,51
54	Zusammenarbeit mit externen Akteuren	Kein regelmäßiger Kontakt zum Project Steering Committee	97	2,40
55	Projektleitung/-umsetzung/Steuerung	Es werden keine regelmäßigen Treffen des Projektteams abgehalten	105	2,06

Wie stark beeinflussen die folgenden Probleme in der von Ihnen ausgewählten Projektart den Projekterfolg?



Starker und schwacher Einfluss auf den Projekterfolg

Rang	Kategorie	Problem	n	Mittel
1	Projektziele und Projektplanung	Unklare Projektziele oder mangelnde Dokumentation der Projektziele	85	3,94
2	Projektleitung/-umsetzung/Steuerung	Änderungen in der Aufgabenstellung nicht systematisch erkannt/berücksichtigt	83	3,86
3	Projektziele und Projektplanung	Mangelhafte/nicht systematische Machbarkeitsanalyse im Projektvorfeld	86	3,80
4	Projektteam und interne Zusammenarbeit	Mangelhafte Kommunikation innerhalb des Projektteams	81	3,73
5	Zusammenarbeit mit externen Akteuren	Probleme durch Veränderungen der Anforderungen seitens Kunde	77	3,73
51	Zusammenarbeit mit externen Akteuren	Kein systematisches Lieferantenmanagement	77	2,97
52	Zusammenarbeit mit externen Akteuren	Kein regelmäßiger Kontakt zum Project Steering Committee	78	2,97
53	Projektziele und Projektplanung	Unvollständiger Projektkostenplan	85	2,95
54	Rahmenbedingungen	Keine einheitlichen PM-Softwaresysteme zur Unterstützung des PM	84	2,88
55	Komplexität	Komplexität aufgrund zu hoher interkultureller Diversität	82	2,72

Wie schwierig ist es in der Regel, die folgenden Probleme in der von Ihnen unter ausgewählten Projektart zu lösen?



Schwierigkeitsgrad der Problemlösung

Rang	Kategorie	Problem	n	Mittel
1	Rahmenbedingungen	Das Topmanagement nutzt das Projektportfoliocontrolling nicht zur Steuerung der gesamten Unternehmensentwicklung	79	3,68
2	Komplexität	Komplexität aufgrund zu hoher externer Änderungsdynamik im Projekt	80	3,60
3	Rahmenbedingungen	Die Projekte haben nicht genügend Autonomie und ausreichend Entscheidungsbefugnis	80	3,55
4	Rahmenbedingungen	Projektarbeit hat keinen hohen Stellenwert im Unternehmen	80	3,55
5	Komplexität	Komplexität aufgrund zu hoher Anzahl projektinterner Parteien	81	3,53
51	Projektziele und Projektplanung	Unvollständiger Projektterminplan	81	2,58
52	Projektleitung/-umsetzung/Steuerung	Die Dokumentation ist mangelhaft	81	2,54
53	Projektziele und Projektplanung	Unvollständiger Projektablaufplan	81	2,51
54	Projektziele und Projektplanung	Unzureichendes Kick-off-Meeting zur Zielpräzisierung mit Projektmitgliedern	81	2,41
55	Projektleitung/-umsetzung/Steuerung	Es werden keine regelmäßigen Treffen des Projektteams abgehalten	80	2,06

Interne vs. Externe Projekte

Rang	Interne Projekte	Mittelwert	Externe Projekte	Mittelwert
1	Das Topmanagement nutzt das Projektportfoliocontrolling nicht zur Steuerung der gesamten Unternehmensentwicklung	3,88	Probleme durch Veränderungen der Anforderungen seitens Kunde	3,72
2	Unvollständiger Projektressourcenplan	3,70	Das Top-Management nutzt das Projektportfoliocontrolling nicht zur Steuerung der gesamten Unternehmensentwicklung	3,61
3	Die Rollen und Schnittstellen zwischen Stammorganisation und den projektgebundenen Teilen der Organisation sind nicht klar definiert	3,63	Mangelhafte oder nicht vollständige Stakeholderanalyse im Projektvorfeld	3,44
4	Mangelhafte oder nicht systematische Machbarkeitsanalyse im Projektvorfeld	3,59	Komplexität aufgrund zu hoher externer Änderungsdynamik im Projekt	3,43
5	Das personenbezogene Veränderungsmanagement ist mangelhaft (Behavioral Change)	3,58	Das personenbezogene Veränderungsmanagement ist mangelhaft (Behavioral Change)	3,40

Automotive, IT/Software und Beratung

Rang	Automotive	Mittelwert	IT/Software	Mittelwert	Beratung	Mittelwert
1	Komplexität aufgrund zu hoher interner Änderungsdynamik im Projekt	4,00	Probleme durch Veränderungen der Anforderungen seitens Kunde	3,75	Das Top-Management nutzt das Projektportfoliocontrolling nicht zur Steuerung der gesamten Unternehmensentwicklung	4,04
2	Probleme durch Veränderungen der Anforderungen seitens Kunde	3,88	Komplexität aufgrund zu hoher Anzahl projektinterner Parteien	3,50	Komplexität aufgrund zu hoher externer Änderungsdynamik im Projekt.	3,70
3	Unvollständiger Projektressourcenplan	3,63	Mangelhaftes Pflichten- und/oder Lastenheft	3,43	Es existiert keine einheitliche Prozesslandschaft für das Projektmanagement mit Methoden und Werkzeugen, die in den Projekten auch angewandt werden	3,61
4	Der Projektplan wird nicht konsequent und zielorientiert abgearbeitet	3,63	Die Rollen und Schnittstellen zwischen Stammorganisation und den projektgebundenen Teilen der Organisation sind nicht klar definiert.	3,38	Das personenbezogene Veränderungsmanagement ist mangelhaft (Behavioral Change)	3,58
5	Komplexität aufgrund zu hoher externer Änderungsdynamik im Projekt	3,63	Es existiert keine einheitliche Prozesslandschaft für das Projektmanagement im Methoden und Werkzeugen, die in den Projekten auch angewandt werden	3,36	Die Rollen und Schnittstellen zwischen Stammorganisation und den projektgebundenen Teilen der Organisation sind nicht klar definiert	3,58

- Die Ergebnisse der Online-Befragung von 151 Personen zeigen, dass die am häufigsten auftretenden Probleme nicht notwendigerweise auch die schwerwiegendsten oder die am schwierigsten zu lösenden Probleme sind
- Ein ausführlicherer Artikel mit weitergehenden Analysen ist für die Septemбераusgabe des GPM Fachmagazins projektMANAGEMENT aktuell vorgesehen



Ihre Ansprechpartner

- Stephen Rietiker, Leiter der GPM/spm Fachgruppe „Neue Perspektiven in der Projektarbeit“
GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e.V.,
Vorstand Fachgruppen der spm Swiss Project
Management Association
Tel. +41 79 414 3353
s.rietiker@gpm-ipma.de
stephen.rietiker@spm.ch
- Prof. Dr. Steffen Scheurer, Hochschule für Wirtschaft
und Umwelt Nürtingen-Geislingen
Tel. +49 7331 22-512
steffen.scheurer@hfwu.de
- Prof. Dr. Andreas Wald, European Business
School Paris
Tel. +33 155187777
andreaswald@ebs-paris.com

